

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2005155097

UDC_____



厦门大学

硕士学位论文

知识型员工有效激励的策略研究

——以 A 公司网络部为例

Research on the Effective Motivating Countermeasures for
Knowledge-based Staffs of A company

黄斌毅

指导教师姓名: 章达友副教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2009 年 4 月

论文答辩时间: 2009 年 5 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2009 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以
明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（√）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

摘 要

随着知识经济在世界范围内的迅速发展,知识型员工在企业中的作用越来越凸显,已成为企业核心竞争力的主要来源。设计一套合理有效的激励机制,吸引、留住和激励知识型员工是高新技术企业生存和发展的关键,本文将激励理论应用于高新技术企业知识员工中,在理论的应用中,结合知识型员工的个人特点与职业特点,从人力资源管理的角度(职位管理、培训开发、绩效管理、薪酬管理、工作氛围)构建企业知识型员工的激励模式,力求能更好地激励高新技术企业中的知识型员工。

本文以 A 通信公司为案例研究对象,通过公司政策研究以及问卷调查的方法,结合本人实践工作经验,本文针对企业知识型员工激励中存在的问题提出了相应的改进措施。希望本研究结果对我国高新技术企业知识型员工激励模式的健全起到一定的补充作用。

本文的特色在于把知识型员工的需求、激励措施与人力资源管理基本职能联系起来,进行一一对应的分析,而不仅仅是对激励因素进行探讨。通过问卷调查,本研究发现 A 公司人力资源管理工作存在下述方面的问题,抑制了知识型员工的工作积极性:在薪酬管理方面,激励形式单一,以短期激励为主;职位管理和薪酬管理的存在不公问题;忽略了激励过程的动态性,在绩效管理工作中缺乏沟通和反馈环节;激励层次不深,在培训开发方面缺乏对员工的成长型激励;激励措施针对性不强。根据研究结果,本文建议,A 公司不仅要建立公平、利益共享的薪酬管理体系——以满足知识型员工的生存需要,而且要建立公平、科学的职位管理制度,建立提升员工胜任能力的培训开发体系,建立科学的绩效管理体系,以及建立民主、授权的工作氛围——以满足知识型员工的交往与成长需要。

本文还存在着一些局限性,包括调查样本量有限、未能详尽分析所有影响知识型员工积极性的激励制度等。笔者建议今后学术界可以进一步以不同的视角、动态的过程、更深入地研究知识型员工的激励模式。

关键词: 知识型员工; 激励; 人力资源管理

Abstract

With the rapid development of knowledge-based economy in the world, knowledge-based employees are playing more and more important role in the enterprises, constructing one main source of enterprises' core competitiveness. How to design a rational and effective incentive mechanism to attract, retain and motivate knowledge-based employees has become the key for the high-tech enterprises to survival and development. This thesis applies motivation theory into the practice of high-tech enterprises, combined with personal characteristics and occupational characteristics of knowledge-based staffs. From the perspective of human resource management (position management, training development, performance management, compensation management, and work environment), this thesis builds a motivation model towards knowledge-based staffs, and strives to stimulate knowledge-based employees effectively in high-tech enterprises.

This thesis conducts a case study with Communication Company A as the example, Through the company's policy research and questionnaire survey, combined with the author's practical work experience, this thesis provides improving measures towards the corresponding problems existing in knowledge-based employee's incentive work. The results of this study are hoped to make a supplement to the knowledge-based incentive mode in Chinese high-tech enterprises.

The feature of this study is to associate the needs of knowledge staffs to incentive measures and the basic functions of human resource management correspondingly. All of them are linked to the analysis of one-to-one, not just on the only aspect. Through the questionnaire survey, this study found that there exists some problems of human resources management in Company A, which has affected the motivation of knowledge-based staffs. They are as following: in salary management field, incentive form is single, short-term trend; in position management and compensation management field, there exist unfair problems; in the performance management aspects, it lacks of communication and feedback; in training and development field, it

lacks of deep level and growth incentives; it lacks of targeted incentives in general. Based on the findings, this article suggests that, company A not only need to establish a fair and benefit-sharing of the compensation management system - to meet the basic survival needs of knowledge-based staffs', but also need to establish a fair, scientific position management and performance management system, effective training development system based on staffs' competencies, as well as the democratic, empowered work environment - to meet the growth and development needs of knowledge-based staffs.

In this thesis, there are still some limitations, including limited sample, failing to analyze all the incentive system on the motivation of knowledge-based staff, etc. The author recommends that further research should be made from a different perspective and dynamic process, so that it may construct a more in-depth study of incentive model of knowledge-based staff.

Keywords: knowledge-based staff; motivation; human resource management

目 录

第一章 引 言	1
第一节 选题背景与意义.....	1
第二节 研究思路、方法及主要内容.....	2
第二章 文献回顾	4
第一节 知识型员工的内涵与特点.....	4
一、知识型员工概念的界定.....	4
二、知识型员工的特点.....	4
第二节 基于知识型员工的激励理论述评.....	6
一、内容型激励理论.....	6
二、过程型激励理论.....	7
第三节 知识型员工激励因素与模式的概述.....	10
一、知识型员工激励因素的国内外研究.....	10
二、知识型员工激励与人力资源管理模式.....	13
第三章 A 公司网络部知识型员工激励方案的分析	15
第一节 企业基本情况与员工结构简介.....	15
第二节 企业知识型员工激励的人力资源管理机制.....	16
一、职位管理机制.....	16
二、绩效管理机制.....	17
三、薪酬管理机制.....	19
四、培训管理机制.....	20
第三节 A 公司网络部知识型员工激励现状的调查研究.....	20
一、研究方法.....	20
二、问卷发放及回收情况.....	21
三、调研结果.....	23

第四章 A 公司知识型员工激励方案再设计	27
第一节 A 公司网络部知识型员工激励模式存在的问题	27
第二节 A 公司网络部知识型员工的有效激励策略	30
一、建立公平、科学的职位管理制度	30
二、建立提升员工胜任能力的培训开发体系	31
三、建立科学的绩效管理体系	33
四、建立公平、利益共享的薪酬管理体系	34
五、建立民主、授权的工作氛围	36
第五章 研究总结	39
一、研究结论	39
二、有待进一步研究的问题	40
参考文献	42
附 录	45
致 谢	47

Contents

Chapter 1	Introduction.....	1
Section 1	The Background and Significance.....	1
Section 2	The Method and Content	2
Chapter 2	Literature review	4
Section 1	The Characteristic of Knowledge-based Staffs	4
1.	The Terms of Knowledge-based Staffs	4
2.	The Characteristic of Knowledge-based Staffs.....	4
Section 2	The Literature Review of Motivation Theory	6
1.	The Content-based Motivation Theory	6
2.	The Process-based Motivation Theory	7
Section 3	Incentive Factors and Mode of Knowledge-based Staffs	10
1.	Incentive Factors of Knowledge Staffs in Home and Abroad Research.....	10
2.	Motivation and Human Resource Managementof knowledge staffs	13
Chapter 3	Motivation Project of knowledge staffs in Network department of Corporate A.....	15
Section 1	The Corporate Background and Employees Structure	15
Section 2	Human Resource Management Systems of Knowledge Staffs.....	16
1.	Position Management System.....	16
2.	Performance Management System	17
3.	Compensation Management System.....	19
4.	Training and Development System.....	20
Section 3	The Survey of Motivation Condition of Knowledge Staffs of Network Department in Corporate A.....	20
1.	The Survey Method.....	20
2.	The Questionnaire and Practice	21

3. The Survey Results	23
Chapter 4 Redesign motivation systems of knowledge-based staffs	
.....	27
Section 1 The Problems of Current Motivation Systmens.....	27
Section 2 The Countermeasures of Redesign Motivation Systems	30
1. Establishing Fair, Scientific Position Management System	30
2. Building Competence-based Training and Development System	31
3. Establishing Scientific Performance Management System	33
4. Establishing Fair and Benefit-sharing of the Compensation Management System.....	34
5. Establishing Democratic, Authorized Work Atmosphere	36
Chapter 5 Conclusion	39
1. The Results and Conclusion.....	39
2.The Further Research	40
Reference.....	42
Appendix....	45
Thanks.....	47

第一章 引 言

第一节 选题背景与意义

在飞速发展的知识经济时代，知识愈来愈成为推动社会前进的一股强大动力。然而，随着新知识和新技术的层出不穷，既有知识的更新速度不断加快，其生命周期相应缩短。有鉴于此，人们逐渐意识到具有学习能力、应用能力和创新能力的人才，无疑是较新知识和新技术本身更具价值的宝贵财富。人力资源作为一种独立的、具有能动性的且是最具价值的资源，已日益成为知识经济时代企业最为核心的竞争优势。知识型员工正是企业人力资源管理与开发的重要对象。

从实践角度，知识型员工是知识的承载者、所有者和创造者，是企业创新的主体和企业最重要的资源。知识型员工的创造力，从根本上决定了高新技术企业的生存能力、竞争实力、价值增值和发展前景。知识型员工管理已成为了高新技术企业管理的核心内容和影响企业成败的关键因素。特别是如何激励知识型员工，调动他们的工作积极性在很大程度上会影响到员工个人的发展以及企业整体的生存与发展。探索针对知识型员工的有效激励方法，对于激发其积极性和创造性，增强企业竞争力具有重要意义，同时也是企业管理人员和人力资源管理部门必须面对的具有挑战性的工作。

从理论角度，知识型员工的激励问题是国内外管理学术界关注的热点问题。自二十世纪中期，学术界以舒尔茨为代表，开始对员工激励问题展开相关的研究。1960年，舒尔茨在美国经济学会年会上发表的《人力资本投资》的演讲中，第一次明确阐述了人力资本理论，使人力资本范畴进入主流经济学。他认为，人的知识、技能、健康等人力资本的提高对经济增长的贡献要比物质资本、劳动力的增加重要的多。著名管理大师彼得·德鲁克最先提出了知识型员工的概念，展开对知识型员工激励的特殊性的研究，并概括了知识型员工的若干特征。在《二十一世纪的管理挑战》一书中，德鲁克系统地阐述了知识型员工激励的特殊性，他指出，知识型员工不同于传统的体力劳动者，他们是企业的资产而不是成本，对他们的激励应该注重给与他们在工作中学习和创新的机

会，使知识型员工在工作中发挥主动性与责任心，进而提高他们的工作效率与组织绩效。

在本研究中，A 公司属于大型国有企业集团省级公司下属的市级分公司，主要向用户提供移动通信运营服务。从 2000 年开始，为顺应电信业的发展趋势，A 公司所属的集团总部采取了一系列改革措施，在此期间顺利完成重组，实施政企分开，推进公司化运作，使管理体制基本理顺。其中，人力资源管理是管理体制变革的一项重要内容。在 2001 年，集团总部请惠悦国际咨询公司进行人力资源管理战略的总体规划，希望建立一套以市场化为导向的现代人力资源管理体系。在这种背景下，A 公司贯彻了集团公司与省公司的人力资源运作体系与制度，基本上实现了由传统的人事管理向现代的人力资源管理的转变。由于行业与公司的特点，A 公司的许多核心员工都是年轻、知识层次较高的技术型员工，在为企业创造财富与价值过程中扮演了重要的角色。在 A 公司目前的人力资源管理工作中，对这些知识型员工的培养与激励工作一直是难题，一些人力资源职能工作不能有效落实，员工对人力资源管理的各项工作多有抱怨，成为抑制知识型员工工作积极性的重要原因。如何帮助 A 公司准确判断目前知识型员工激励管理中存在的问题，从而有针对性制订出适合 A 公司知识型员工的激励方案，是 A 公司人力资源管理工作面临的重要难题。

鉴于上述激励知识员工的重要性和特殊性，本文从知识型员工的特点出发，以 A 公司为案例，将知识型员工激励理论应用于高新技术企业中，不仅有助于 A 公司建立针对性的知识型员工激励方案，从而能更好地吸引、留住、激励知识型员工，促进企业人力资本价值增值。而且，本研究从人力资源管理的基本职能出发，对知识型员工的激励措施进行分析，有助于企业健全人力资源管理工作，并对我国企业知识型员工激励模式的健全起到一定的参考作用。

第二节 研究思路、方法及主要内容

本文的基本思路是在对知识型员工激励理论的国内外研究进行综述的基础上，以 A 公司为案例研究对象，从人力资源管理的角度（职位管理、培训开发、绩效管理、薪酬管理、工作氛围）构建企业知识型员工的激励模式，力求能更好地激励高新技术企业中的知识型员工。

本文的特色在于把知识型员工的需求、激励措施与人力资源管理基本职能联系起来，进行一一对应的分析，而不仅仅是对激励因素进行探讨。

本文采用的主要研究方法包括文献查阅、调查分析、归纳总结等。本文在借鉴国内外相关激励理论的基础上，对知识型员工的激励因素和激励模式进行总结。同时，本文将以 A 公司为案例研究背景，一方面收集、分析和总结企业内部人力资源政策制度，另一方面通过问卷调查的方式获取一手资料，从而对 A 公司知识型员工的现有激励状况进行研究。本文通过实证分析得出的结论，能帮助 A 公司较准确判断目前知识型员工的激励因素状况，找出激励管理中存在的问题，从而有针对性制订出适合 A 公司知识型员工的激励方案。本文希望能为高新技术企业吸引、留住、激励知识型员工，改善公司人力资源管理状况，以及为公司领导科学决策提供一种新的思路，也希望本文成果对其他同类型的高科技企业具有一定借鉴作用。

全文共分五章，第一章引言对本文的选题背景、研究的目的与意义、研究思路与研究内容作了简单的介绍；第二章对国内外相关研究进行概述，首先界定了本文中的知识型员工概念，介绍了知识型员工的个人特征与工作特征，然后对内容型激励理论和过程型激励理论进行概述，最后对知识型员工的激励因素研究成果进行概述，并总结出基于知识型员工需求的激励模式与人力资源管理模式；第三章以 A 公司网络部为例，对该公司知识型员工的激励现状进行调查；第四章是在上述理论探讨与实证调研的基础上，对 A 公司网络部知识型员工激励机制中存在的问题进行分析，并提出相应的建议；第五章为结论与今后研究发展。

第二章 文献回顾

第一节 知识型员工的内涵与特点

一、知识型员工概念的界定

知识型员工的概念，最早由美国学者彼得·德鲁克提出，他认为，知识型员工就是“那些掌握和运用符号和概念，利用知识或信息工作的人”。

加拿大著名的学者弗朗西斯·赫瑞比（Frances Horibe，2000）认为，知识员工就是那些创造财富时用脑多于用手的人们，他们通过自己的创意、分析、判断、综合、设计给产品带来附加价值。

目前，学术界通常认为所谓的知识型员工，就是泛指那些在企业组织中用自己大脑所创造的价值远远高于用自己双手创造的价值的员工。一方面他们具有利用现代科技来提高工作效率的能力，另一方面具有较强的学习知识和创新知识的能力。简而言之，企业中拥有知识并能运用知识创造价值的员工就是知识型员工。

本文将知识型员工界定为高新技术企业管理人员和专业技术人才，即拥有专业的技能和经验，能为企业带来知识资本增值，并以此为职业的员工。简单地说，他们从事的工作用脑多于用手。在本文中，针对 A 公司所处的通信行业，笔者认为知识型员工既包括具有丰富行业知识的管理型人才，例如企业各级管理人员，也包括具有丰富实践技能的业务型人才，本文主要针对 A 公司的网络人员进行案例分析，例如网络优化人员、软件开发人员、数据多媒体技术人员等。

二、知识型员工的特点

笔者认为管理者只有充分了解和掌握知识型员工的特征，才能管理好知识型员工。高新技术企业的知识型员工，由于受其教育背景、成长环境、职业生涯以及对专业知识和技能的掌握程度等诸多因素的影响，有着与一般员工不同的鲜明特征，这些特征可以从员工个人特点与职业特点两方面进行描述。

1、个人特点

知识型员工的个人特点主要表现为以下方面：

（1）具有较高的专业知识和综合素养。知识型员工普遍受过系统的专业教育，学历一般比较高，掌握有一定的专业知识和专业技能。由于受教育程度比较高，他们的个人综合素养比较好，有开阔的视野，强烈的求知欲和较强的学习能力。

（2）追求独立自主的个性。知识型员工的工作主要依靠的是大脑进行复杂的思维性活动，通常没有确定的流程和步骤，灵活性很大，因而他们更多地倾向于拥有一个灵活的组织机制和自主性很强的工作环境，强调自我的引导作用。

（3）富有创新进取的精神。创新是知识型员工最重要也是最主要的特征，正如库珀所指出的，知识型员工之所以重要，并不是因为他们已经掌握了某些秘密知识，而是因为他们具有不断创新有用知识的能力。知识型员工所从事的不是简单重复性的劳动，而是必须依靠自己的知识积累和智慧灵感，应对已经出现或可能发生的各种情况，进行创造性的工作，推动技术的进步和产品的创新。

（4）重视自我价值的实现。知识型员工有较高的需求层次，自我价值的实现欲望比较强烈，他们到企业工作，不仅是为了金钱，更多的是要发挥自己的专业特长，成就自己的事业梦想。

（5）拥有自己独特的见解。知识型员工尊重知识，崇尚真理，坚持科学，对事物有自己独特的见解，不容易被人说服，也不信奉权威，更不惧怕权势。以他们这样的个性和对探索知识、追求真理的执著，常常无视任何权威的存在。

2、职业特点

知识型员工的职业特点主要表现在以下方面：

（1）职业选择的流动性大。知识型员工是知识的载体，知识存在于他们头脑之中企业根本无法拥有和控制，正因为知识型员工占有了知识这一特殊的生产要素，他们有能力选择新工作，拥有远远大于一般员工的职业选择权，而企业之间人才竞争的激烈也给知识型员工的流动提供了更多机遇。

(2) 工作成果难以量化和评估。知识型员工的工作成果常常是以某种思想、创意技术发明或管理创新等形式出现, 不象一般员工所获取的工作成果那样容易被量化和评估。最主要的是, 由于科学技术的迅猛发展, 企业创新速度明显加快, 难度也在逐渐增大, 许多知识创新和科研成果的最后形成, 都不可能由一个人单独完成必须依靠团队的协同合作, 其成果往往是知识型员工集体智慧的结晶和共同努力的结果, 很难进行分割, 因而也就很难进行量化和评估。

第二节 基于知识型员工的激励理论述评

有效的激励实践离不开正确的理论指导, 因此对于激励理论的回顾, 有助于企业的管理者提高认识、开拓思维、事半功倍地增强激励效果。

激励的本义是刺激、诱导、引起动机, 具体指通过某种有效的操作激发和诱导他人使其进入高动机状态, 从而为某一目标的实现而努力奋进。激励应用于管理实践就是通常所说的如何调动人的积极性。学术界通常认为激励本身始终具有不可割裂的两层含义, 既有正向的激励引导, 也有反向的约束监督。

按照研究层面的不同, 现有的激励理论大致可以分为两种类型: 内容型激励理论与过程型激励理论。内容型激励理论, 旨在找出促使员工努力工作的具体因素。由于该类理论主要研究人的需要以及如何满足需要的问题, 故而又被称为需要理论, 主要包括需要层次理论、激励—保健理论、ERG 理论和成就激励理论等。过程型激励理论关注的是, 动机的产生以及从动机产生到采取具体行为的心理过程。主要包括强化理论、目标设置理论、期望理论和公平理论。

在本文中, 考虑到知识型员工在激励要素上更注重成长的需要, 因而笔者主要对 ERG 理论和成就需要这两种内容型激励理论进行述评; 此外, 考虑到针对知识型员工激励过程的复杂性, 笔者主要对目标设置理论、期望理论和公平理论进行述评。

一、内容型激励理论

1、ERG 理论

ERG 理论在某种程度上是对需要层次理论和激励—保健理论的延伸和扩展, 由克雷顿·阿尔德佛提出。该理论将人的核心需要划分为三类: 生存需要、

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库